



*Liderazgo y Dirección
de Personas*

The Big Picture: ¿Lideras con energía?

Las empresas utilizan cada vez más algoritmos para obtener recomendaciones que apoyen la toma de decisiones, desde la selección del candidato más adecuado para una vacante hasta la oferta de productos para sus clientes. Para sacar el máximo provecho de estas herramientas analíticas avanzadas, las empresas deben recordar un elemento clave: la relación entre el algoritmo y las personas que las utilizarán.

Teniendo esto en cuenta, ¿hasta qué punto estás en sintonía con los niveles de energía de tu empresa? Anneloes Raes, profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones y titular de la Cátedra Puig de Global Leadership Development en el IESE, junto con Bernd Vogel, de Henley Business School, y Heike Bruch, de la Universidad de St. Gallen, consideraron la dinámica de los recursos energéticos y desarrollaron un marco práctico para gestionarlos bien.

Dada la relación positiva entre la energía colectiva y el rendimiento organizacional, los directivos deberían prestar atención a la energía productiva de su organización (POE, por sus siglas en inglés), mapeando los puntos álgidos e interviniendo antes de que se agote la batería del equipo.

Este Explorador de Patrones de Energía te ayudará.

Paso 1. Decide tu campo de análisis.

Selecciona qué medirás y a qué equipos involucrarás, así como el marco temporal y el contexto. Puedes analizar una unidad estratégica interna, recopilando datos de altos directivos una vez al mes, o grupos de interés tanto internos como externos, midiendo el impacto del entorno en tu sector y, por ende, en tu empresa.

Elegir el punto de partida es clave, porque condiciona la interpretación de la evolución del mapa. En el siguiente gráfico más abajo, si empiezas tu medición en mayo de 2022 (5/22), primero observas un descenso; en septiembre del mismo año (9/22), un aumento; y entre enero y abril de 2023 (1/23-4/23), una curva de bañera. Cada momento indica algo diferente, por lo que requiere una intervención específica. Cuando realizas un mapeo de POE a lo largo del tiempo, las ambigüedades desaparecen.

Paso 2. Evalúa y dibuja patrones.

Evalúa los niveles de POE a través de:

Medición de energía productiva

Valora en qué medida las siguientes afirmaciones describen el estado actual de tu grupo de trabajo, equipo o departamento.

Las personas de mi equipo...

Dimensiones POE

Afectiva

- 1. están emocionadas con su trabajo
- 2. están entusiasmadas con su trabajo
- 3. se sienten enérgicas en su trabajo
- 4. se sienten inspiradas en su trabajo
- 5. están fascinadas por su trabajo

Cognitiva

- 6. están listas para actuar en cualquier momento
- 7. están en alerta
- 8. comparten el deseo de hacer que pasen cosas
- 9. realmente tienen interés por el destino de la empresa
- 10. están atentas a nuevas oportunidades

Conductual

- 11. hacen todo lo posible para asegurar el éxito de la empresa
- 12. trabajan largas jornadas sin quejarse
- 13. asumen un gran volumen de trabajo
- 14. trabajan muy rápido

Nunca/Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 Con frecuencia o siempre/Muy de acuerdo

Adaptación de "Energy at work: a measurement validation and linkage to unit effectiveness", de Cole, Bruch y Vogel, publicado en Journal of Organizational Behavior (2012).

- Encuestas, como la de Medición de energía productiva (ver imagen)
- Datos sobre bajas laborales y rotación de personal
- Entrevistas y reuniones en torno a la satisfacción laboral, el bienestar, el compromiso y el agotamiento.

Dibuja los resultados a lo largo del tiempo en un gráfico para detectar patrones, comparar históricos y proyectar futuros comportamientos.

Así podría ser tu mapa:



Dibuja los resultados a lo largo del tiempo en un gráfico para detectar patrones, comparar históricos y proyectar futuros comportamientos.

Paso 3. Identifica condiciones favorables.

¿Cuáles son los principales motores, factores y acciones que ayudan a explicar los cambios en el patrón de la POE?

- A nivel interno: cultura, estructura, procesos, estrategia y liderazgo
- A nivel externo: competitividad, mercado, tecnología y economía global

¿Qué conclusiones puedes extraer para conseguir la POE deseada?

Paso 4. Lidera transmitiendo energía.

Cuando los directivos observan grandes discrepancias entre la trayectoria prevista y la deseada, los autores sugieren las siguientes actividades de liderazgo para regular la energía productiva de su organización (POE). Cada una se despliega en función de las circunstancias, el contexto y la necesidad.

1. Moviliza

- Ajusta la positividad
- Comunica el propósito compartido

2. Calma

- Apoya a los empleados para proteger su energía

- Desacelera o interrumpe algunas actividades
- Reenfoca y prioriza

3. Revitaliza

- Intervén para romper las espirales descendentes y reenergizar los equipos con acciones específicas

4. Conserva

- Ofrece oportunidades de aprendizaje
- Participa en actividades que construyan relaciones y emociones positivas
- Diseña prácticas de trabajo que conserven la energía
- Celebra los éxitos

“Esta herramienta puede ayudar a equipos, departamentos y organizaciones a evaluar su POE pasado, presente y futuro dentro del contexto empresarial en el que operan”, afirman los autores. Al permitir a los directivos identificar patrones de POE y compararlos con trayectorias prototípicas, se encuentran en una buena posición para desplegar actividades de liderazgo apropiadas en respuesta a las necesidades estratégicas de energía. De este modo, los autores consideran que la gestión de la energía es una responsabilidad clave de los líderes.

Fuente: [“Mapping and managing productive organizational energy over time: the Energy Pattern Explorer tool”](#), de Bernd Vogel (Henley Business School), Anneloes Raes (IESE) y Heike Bruch (Universidad de St. Gallen), publicado en *Long Range Planning* (2022).

LA AUTORA CITADA

Anneloes Raes es profesora y directora del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones y titular de la Cátedra Puig de Desarrollo Global del Liderazgo del IESE. Sus áreas de investigación incluyen los equipos de alta dirección, el trabajo en equipo, la autogestión y el liderazgo.
